

Introducción de un sistema de producción toyotista: procesos de inclusión y exclusión en la industria autopartista argentina¹

Lineke Stobbe

Resumen

El artículo trata sobre la reconversión de la industria autopartista argentina y analiza las consecuencias en la división sexual del trabajo. El artículo muestra que cambios en la organización del proceso de trabajo causada por la introducción de un sistema de producción *toyotista* pueden conducir, pero no necesariamente conducen, a una nueva división del trabajo entre los sexos. Los procesos de inclusión y exclusión que afectan a las mujeres dependerán fuertemente del conocimiento tácito de las diferencias de género que tengan todos los actores, incluyendo ellas mismas, y sus acciones tomadas a ese respecto. Surge así una imagen menos determinista sino más orientada a la capacidad de actuar (*agency*) sin perder de vista el hecho de que esta capacidad puede – y generalmente lo hace – estar fortaleciendo estructuras ya existentes.

Palabras clave: reconversión; género; industria autopartista.

Abstract

The article describes the restructuring of the Argentina car parts industry and analyses the consequences for the sexual division of labour. The article shows that the changes in the organisation of the labour process caused by the introduction of a *toyotist* production system can, but will not necessarily, lead to a new division of labour between the sexes. The processes of in- and exclusion that affect women workers will strongly depend on the tacit understanding of gender differences from all actors, including women themselves, and their actions taken thereon. A less deterministic, more agency-oriented picture arises from the research without losing sight of the fact that agency can reinforce and, usually is, already existing structures.

Keywords: restructuring; gender; car parts industry.

Introducción

Este artículo presenta las conclusiones tentativas de un proyecto de investigación aún en proceso. Dicho proyecto estudia la introducción de un sistema de producción *toyotista* en la industria autopartista argentina y sus consecuencias en la división sexual del trabajo.²

1. Un bosquejo de este artículo fue presentado en la décimo sexta Conferencia Internacional del Proceso de Trabajo que se llevó a cabo del 7 al 9 de Abril de 1998 en la Universidad de Manchester, Inglaterra. Agradezco a Paul Edwards, Tony Elger y a Charlotte Yates, por sus útiles comentarios realizados oportunamente.

2. El proyecto de investigación lleva como título "Reconversión Industrial, Innovaciones Tecnológicas y Relaciones de Género en la Industria Autopartista Argentina". Es patrocinado por la Fundación Neerlandesa para el Fomento de Investigaciones Tropicales (WOTRO).

Desde los comienzos de los noventa, esta industria está experimentando un proceso de reconversión cuyo rasgo principal es la introducción de un sistema de producción *toyotista*, también conocido como sistema de producción *just-in-time* o *lean*. El sector automotriz es una de las primeras ramas industriales que está incorporando este sistema de producción en la Argentina. Las consecuencias que afectan a los trabajadores se traducen en la disminución de empleos, limitadas posibilidades de ascenso – a causa de la estructura organizativa horizontal –, y la necesidad de capacitación de diferentes tipos de nuevas habilidades lo que presupone que no todos tendrán igual oportunidad de acceso a los puestos de trabajo que requieran dichas habilidades.

Poco se conoce acerca de las consecuencias específicas que significan estas transformaciones para las mujeres que laboran en este sector industrial. Una cuestión interesante es, por lo tanto, qué trabajadores tienen acceso a los puestos de trabajo que requieran nuevas habilidades, y si las diferencias para este acceso pueden explicarse en términos de género.³ En otras palabras, la pregunta sería ¿qué procesos de inclusión y exclusión accarea la introducción de un sistema de producción *toyotista* en la industria autopartista argentina?. Como los estudios empíricos sobre este tema han sido escasos, la investigación pretende llenar parcialmente este vacío y así contribuir al conocimiento de género y trabajo.

Este artículo muestra que la introducción de un sistema de producción *toyotista* puede conducir, pero no necesariamente conduce, a una nueva división del trabajo entre los sexos. El conocimiento tácito o las ideas presupuestas sobre lo que hombres y mujeres deben realizar tanto dentro como fuera del lugar de actividad, hacen que la división del trabajo sea difícil de cambiar. Si bien la forma en que los componentes de los autos son producidos no parece tener un impacto significativo ni en la feminización ni en la masculinización del trabajo, ello no quiere decir que nada se modifique.

Nuevas oportunidades surgen tanto para los hombres como para las mujeres, pero éstas parecen estar más limitadas y/o se limitan más a sí mismas a la hora de acceder a los puestos de trabajo y a la adquisición de habilidades. Esto se debe a la forma en que las diferencias de género son percibidas por hombres y mujeres. También se debe al arraigo (*embeddedness*) de estas diferencias en las estructuras organizativas (informales) de la empresa y en la sociedad, y además, a la manera en que tanto las mujeres como los hombres actúan dentro de su contexto social. Este artículo explora, relacionado con ello, las nuevas líneas de pensamiento dentro de la teoría del proceso de trabajo (Knights, 1990).

3. La investigación centró su atención en aquellos trabajadores que desarrollan tareas productivas en la industria autopartista. En la Argentina dichos trabajadores se conocen como "operarios".

De esta investigación surge entonces una imagen menos determinista sino más orientada a la capacidad para actuar (*agency*), sin perder de vista el hecho de que esta capacidad puede – y generalmente lo hace – estar fortaleciendo estructuras ya existentes.

La primera sección contiene una discusión breve sobre las limitaciones de la teoría del proceso de trabajo en general y de los estudios de género y trabajo en particular, para analizar los procesos de inclusión y exclusión que acompañan a la introducción de un sistema de producción *toyotista* en la industria autopartista argentina. La segunda sección ofrece una sucinta introducción a la industria autopartista argentina, centrándose en las características endógenas y en los elementos contextuales que ocasionaron la introducción de un sistema de producción *toyotista*. La tercera sección presenta los datos de una encuesta realizada a 36 gerentes de recursos humanos. Acalaremos que dicha encuesta tomó en cuenta la situación actual de la introducción de un sistema de producción *toyotista* y la selección de trabajadores (hombres y mujeres) para los puestos de trabajo y la adquisición de habilidades en las empresas autopartistas argentinas. En la cuarta sección se analiza la presencia de mujeres en la industria autopartista argentina. Los datos son expuestos de acuerdo al grado de participación de las mujeres en tareas productivas y a los argumentos dados, acerca de su contratación, por los gerentes de recursos humanos. Para continuar, en la quinta sección, se discute los resultados tentativos relacionados con las consecuencias que tiene la introducción del sistema mencionado en la división sexual del trabajo. Para ello se utiliza los datos de la encuesta, de las entrevistas adicionales con gerentes de recursos humanos, así como los de un estudio de caso que analiza la configuración dinámica de acceso a puestos de trabajo y adquisición de habilidades en el lugar de trabajo. Para finalizar, en la última sección, se efectúa algunas observaciones concluyentes sobre los procesos de inclusión y exclusión que acompañan a la introducción de un sistema de producción *toyotista* en la industria autopartista argentina.

Teoría del proceso de trabajo y el estudio de género: algunas observaciones críticas

Los escasos estudios realizados sobre las consecuencias de la introducción de un sistema de producción *toyotista* en el trabajo de las mujeres, investigan la cuestión acerca de si es posible hablar de un mejoramiento de las habilidades (*up-skilling*) y de más control de las trabajadoras sobre su (fuerza de) trabajo (Jenson, 1989; Roldán, 1993, 1994; Walby, 1989). La discusión enfoca las diferentes consecuencias potenciales que provoca la introducción de nuevos sistemas de producción flexibles para las mujeres. Este debate está en consonancia

con la teoría del proceso de trabajo que estudia la formación de habilidades y la reducción de ellas, la lucha por el control, y el papel de las innovaciones tecnológicas en la producción capitalista (Braverman, 1974; Burawoy, 1979; Edwards, 1979; Thompson, 1983 y 1989; Knights y Willmott, 1990).

La investigación que llevé a cabo comenzó a partir de estas ideas y centró su atención en la literatura sobre la construcción social de habilidades. Dicha literatura muestra que el proceso de trabajo es clasificado sexualmente. No sólo los seres humanos tienen sexo, sino también los puestos de trabajo y las máquinas. La clasificación sexual de los puestos de trabajo y máquinas es resultado de lo que Cockburn (1985, 1991) llama el 'proceso de generización'. Conviene apuntar que aunque las ideas de Cockburn y sus sucesores siguen siendo interesantes, también tienen sus limitaciones. En primer lugar porque ponen énfasis en la tecnología y en las habilidades técnicas como punto central para el proceso de exclusión de la mujer trabajadora, mientras que éste es sólo uno de los posibles procesos de exclusión. En segundo lugar, por la escasa atención presentada a la capacidad para actuar, especialmente la de las mismas mujeres, lo que crea serias dificultades para el análisis de inclusión y exclusión como procesos en los que mujeres y hombres juegan un papel activo. Este punto encierra una crítica más general sobre la teoría del proceso de trabajo que, en mi opinión, tiene una conceptualización demasiado socializada de la mujer y del hombre. Y por último, por la poca importancia dada a las redes sociales para analizar y comprender los procesos de inclusión y exclusión.

Las respuestas a estas limitaciones fueron proporcionados en tres tipos de bibliografía. El primero se refiere a *género en organizaciones*. Recientes estudios sobre género en organizaciones introdujeron el concepto de 'subtexto de género' para estudiar los significados de género en las reglas y los procedimientos de las organizaciones (Benschop, 1996; de Bruijn y Cyba, 1994; van Oost, 1994; Vaas, 1996). El subtexto de género "se refiere a un discurso de postulados que reproduce los significados de masculinidad y femineidad en un orden jerárquico en cualquier contexto social" (de Bruijn y Cyba, 1994:17). Estos estudios muestran que no sólo los puestos de trabajo y las habilidades, sino también las reglas y procedimientos de la organización son clasificadas sexualmente y producen diferencias de género. Además, explican la producción y reproducción de las diferencias de género en organizaciones por la interacción entre estas reglas y procedimientos – incluyendo los sistemas de calificación y del rango ocupacional –, la estructura del mercado laboral, y las representaciones de masculinidad y femineidad producidas histórica y culturalmente.

El segundo tipo de bibliografía se refiere a estudios recientes sobre *género y poder*. Allí se muestra que no pueden explicarse todas las

relaciones entre hombres y mujeres en términos de poder ni tampoco pueden entenderse todas las relaciones de poder en términos de género. El género interactúa con otras categorías de clasificación social, como la edad y la etnicidad y, a su vez, con otros tipos de relaciones de poder como las relaciones laborales. Es por esto que las mujeres no pueden ser estudiadas como un grupo homogéneo. Las diferencias entre mujeres, en términos de nivel educativo, edad y estado civil, causan diferencias entre ellas respecto al acceso a puestos de trabajo y la adquisición de habilidades. Además de esto, existen diferencias entre mujeres por el puesto de trabajo que ocupan dentro de la organización y, por lo tanto, existen diferencias entre ellas en términos de jerarquía y de poder. Es decir, tanto el género como las relaciones laborales son importantes para comprender la distribución del poder dentro de la empresa. Brouns (1993) señala justamente que debemos ser concientes en cuanto a que las relaciones de género no tapan las relaciones laborales.

Además, los estudios sobre género han redefinido el concepto de poder usando conceptualizaciones ya desarrolladas por autores como Giddens, Foucault y Bourdieu. Pueden distinguirse dos redefiniciones importantes. Como primer punto, ha tenido lugar un cambio del *poder sobre* al *poder para* (Outshoorn, 1989). En vez de la imagen de las mujeres como víctimas del poder, como seres humanos sin capacidad para actuar, ellas son individuos competentes que le están dando forma a las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Esto significa que no solamente las mujeres son seleccionadas, sino que ellas se seleccionan a sí mismas (Brouns, 1993). Segundo punto a consignar, se intentan integrar las dos principales conceptualizaciones del poder en un único marco explicativo (Brouns, 1993; Clegg, 1989). La primera conceptualización de poder lo entiende como la propiedad de una persona y como un mecanismo de regulación (las reglas del juego). En este sentido, el poder se dirige y se usa para causar un efecto. Es como una bola de billar "...que se pone en movimiento y golpea, influye u obstaculiza a las otras bolas" (Brouns, 1993:148). La segunda conceptualización del poder lo trata como estrategias múltiples, y se refiere especialmente a la relación entre poder y lenguaje. Los procesos de significado y subjetividad son centrales para el análisis del poder; el poder no tiene un origen determinado, pero está presente en las prácticas de cada día. "Esta interpretación del poder es igual a la imagen del pez que está en el agua sin enterarse de la presencia de ésta ni de las fuerzas que hacen posible su propia vida; un pez conformándose con la sola presencia tácita del agua" (Brouns, 1993:148).

Este artículo muestra que la segunda conceptualización del poder es crucial para entender de los procesos de inclusión y exclusión. Los aspectos tácitos o presupuestos de las relaciones de poder entre hom-

bres y mujeres explican una gran parte de la persistencia de la división sexual del trabajo en la industria autopartista argentina. Los estudios que analizan género y trabajo en la estructura de la teoría del proceso de trabajo han prestado poca atención a esta conceptualización del poder.

El tercer tipo de bibliografía trata sobre las *redes sociales*. Estas bibliografías revelan la importancia de las redes sociales para el acceso a puestos de trabajo y la movilidad laboral (Powell y Smith-Doer, 1994; Tilly y Tilly, 1994). Según Tilly y Tilly (1994: 302) "los contactos personales y las instituciones locales informales generan la mayoría de los nexos laborales". Esto es cierto, especialmente en lo que se refiere a la recomendación del personal en la pequeñas empresas. "Además, una vez localizadas, las redes sociales se reproducen de dos maneras: la gente contratada por medio de estas redes sociales puede experimentar una movilidad más rápida dentro de una organización y se tiende a contratar empleados adicionales que sean similares a ellos" (Powell y Smith-Doer, 1994: 373). De esta manera se establece un proceso de cierre ocupacional.

La mayoría de los estudios que versan sobre el papel que juegan las redes de relaciones en la búsqueda de empleo han sido realizados con inmigrantes; redes sociales basadas en la etnicidad y la ciudadanía. Pero las redes sociales se diferencian también en términos de género. Las mujeres generalmente pertenecen a diferentes redes fuera del lugar de trabajo y carecen de acceso a las redes informales dentro del lugar de trabajo, lo que limita sus posibilidades de obtener un empleo o un ascenso. La investigación hecha sobre este punto se enfoca, principalmente, en la movilidad progresiva de las mujeres. Ibarra (1994) halló que "las mujeres carecían de acceso a la clave de las redes informales en una empresa. Mujeres con las mismas habilidades y posiciones que los hombres fueron excluidas de los nexos informales que permitían a estos formar alianzas y obtener apoyo de niveles superiores" (en Powell y Smith-Doer, 1994: 373/74). Las mujeres que participaron en un estudio sobre gerentes (mujeres y hombres) efectuado por Wacjman (1996) ven la gerencia superior como el principal obstáculo para sus carreras, dado que la caracterizan como un *club*. Al no formar parte de las redes informales, las mujeres carecen de acceso a información y a personas estratégicas.

Los estudios sobre género y trabajo generalmente no reparan en la importancia de las redes sociales para el acceso a puestos de trabajo y adquisición de habilidades. Considero que un análisis de dichas redes debería formar parte de la metodología y del marco explicativo en estudios sobre género y trabajo.

Estos tres tipos de bibliografías llenan los vacíos descritos anteriormente. Permiten analizar inclusión y exclusión como el resultado de

la capacidad para actuar y de las estructuras. Tanto los hombres como las mujeres juegan un papel activo en los procesos de inclusión y exclusión, pero sus acciones son constituidas por las estructuras sociales ya existentes como la legislación y el mercado laboral, las representaciones de masculinidad y femineidad, y las redes sociales. Al mismo tiempo, ellos (re)producen por medio de sus acciones (las mismas) estructuras sociales. Esto permite un análisis comprensivo de la modificación como también de la persistencia de las divisiones sexuales del trabajo, en el empleo (industrial).

La industria autopartista argentina: una breve introducción

La industria autopartista está integrada por los fabricantes de componentes que destinan una cierta cantidad de su producción a los fabricantes de autos y por los que producen exclusivamente para el mercado de reposición.⁴ Los fabricantes de autos diseñan un modelo, ensamblan un vehículo completo con los componentes que ellos reciben de sus proveedores y lo venden a los distribuidores. Los fabricantes de componentes y los fabricantes de autos forman parte del sector automotriz.

El sector automotriz jugó un papel fundamental en el desarrollo de la industria argentina. Se lo consideró una pieza esencial en la estrategia de Substitución de Importaciones y fue motor de crecimiento en los años sesenta y principios de los setenta. A finales de los años cincuenta tanto empresas nacionales como europeas y americanas, General Motors, Ford y Fiat, comenzaron a producir automóviles para el mercado nacional. Debido a la demanda local de componentes se desarrolló una industria autopartista en el país. Es interesante apuntar que las empresas autopartistas suministraron aproximadamente el 90% de los componentes requeridos durante los años sesenta y principios de los setenta.

Con la llegada de las empresas extranjeras automotrices surgió un sistema de producción fordista en la Argentina (Catalano y Novick, 1995; Quierolo y Kantis, 1990). Sin embargo, esta rama industrial se caracterizó por una serie de peculiaridades no encontradas en el contexto europeo o americano. La industria automotriz argentina estuvo muy protegida por un régimen de aranceles elevados para automoviles terminados en el exterior, lo que creó un mercado casi cerrado. La ausencia de competencia extranjera, entonces, provocó que se adoptara una forma de producción de vehículos con técnicas de características locales, que se mantuvieron los mismos modelos en

4. Las empresas que producen exclusivamente para el mercado de reposición fueron excluidos de la investigación.

el mercado por largos periodos, y que el promedio de los precios de los autos fuera de un 70% mayor al de los precios internacionales. Todo ello marcó en un estándar bajo de productividad en el sector (ADEFA, 1995; Kosacoff *et al.*, 1991; Miozzo, 1997).

Los precios elevados de los automoviles redundaron en el desarrollo de un mercado de repuestos ya que se intentaba mantenerlos en funcionamiento durante el mayor tiempo posible. Este mercado proporcionó a los autopartistas una substancial parte de sus beneficios. El sector se caracterizó por altas y bajas debido a sus propias peculiaridades y a las fluctuaciones macroeconómicas. Las bajas implicaron el fin de las terminales automotrices nacionales y el que empresas como General Motors y Fiat abandonaron el país en los años setenta.

El sector automotriz argentino tuvo una existencia aislada y las estrategias de cómo y qué producir estuvieron en manos de los gerentes locales. Puede asegurarse que hasta los años noventa, apenas formó parte de un esquema de producción internacional y no se presentó la necesidad de la reconversión. Mientras que ya en los años ochenta, en otras partes del mundo, las empresas automotrices y autopartistas habían comenzado a reconvertir sus sistemas de producción incorporando prácticas *toyotistas*.

Desde el comienzo de los años noventa, el gobierno argentino se propuso que el país se integrara más profundamente al mercado global. Con el fin de alcanzar este objetivo, se tomaron medidas políticas para que la industria argentina se transformase en más competitiva a nivel internacional y se estimulara la inversión extranjera en la economía nacional. Parte de esta política fue la integración regional al MERCOSUR. La introducción de un sistema de producción *toyotista* forma parte de la integración del sector automotriz a una red de producción y distribución global y regional de autos. Según Kosacoff y Porta (1997) el sector automotriz argentino tiene una clara estrategia de regionalización e internacionalización. Lo que caracteriza al tipo de inversiones extranjeras es la búsqueda de mercado y eficiencia. Los factores que fomentan la competencia son los siguientes: un incremento de la escala, la especialización y la producción complementaria.⁵ En otras palabras, las terminales automotrices se especializan en la fabricación de los modelos que la compañía madre les asigna. Los favorables términos de intercambio con su contraparte en Brasil, estimulan una división regional del trabajo.

Actualmente el mercado de vehículos en la Argentina está controlado por empresas transnacionales. Al comienzo de los años noventa, tres empresas dominaron el mercado: dos grandes grupos económicos

nacionales – el Grupo Macri con Sevel (Peugeot y Fiat) y el Grupo Antelo con Ciadea (que produce el Renault bajo licencia desde 1992) – y Autolatina que es la consolidación regional de Ford y VW. Durante los últimos años estas marcas empezaron a formar parte de la estrategia de internacionalización de sus compañías madres y el número terminales automotrices se incrementó: Ford y VW cancelaron su empresa colectiva; General Motors, Fiat y Chrysler se volvieron a establecer en el país; el Grupo Antelo le vendió sus acciones a Renault; y, finalmente, apareció la primera firma japonesa, Toyota.

También la industria autopartista se concentra cada vez más en manos internacionales. Los elevados requerimientos en cuanto a calidad, precio y plazos de entrega, plantean en una nueva relación entre proveedores y terminales automotrices. Tres rasgos describen esta relación. En primer lugar, las terminales usan la estrategia de subcontratación global (*global sourcing*) para buscar el *mejor* proveedor en el mercado internacional. En segundo lugar, las partes fabricadas para un cierto modelo de auto deben ajustarse al mismo, ya sea que éste haya sido fabricado en Argentina, Estados Unidos o Europa. En tercer lugar, como la demanda de autopartes ensambladas y subensambladas – la renombrada estrategia de subcontratación modular (*modular sourcing*) – está aumentando, muchos fabricantes argentinos tratan de establecer una estrecha relación con un grupo empresarial o compañía extranjeros a fin de obtener el conocimiento necesario para fabricar el producto y la calidad exigidos. Vispo (1993: 52/53) concluye que “se espera para el año 2000 que la Argentina cuente con una industria autopartista selectiva, vigorosa, orientada a la exportación y que ésta a su vez sea controlada por las empresas transnacionales y por los grandes grupos económicos nacionales, en vez de una industria automotriz completamente desarrollada”.

Quiero señalar que los datos de mi trabajo de campo confirman esta tendencia. De las 36 empresas encuestadas, 12 formaban parte de un gran grupo económico.⁶ Diez de estos grupos eran extranjeros y dos nacionales. Mientras se efectuaban las entrevistas, otras diez empresas se encontraban negociando una asociación. De hecho, dos de ellas pasaron a formar parte de un grupo extranjero antes de finalizar 1997.

En 1995 quedaban en Argentina entre 300 y 350 empresas autopartistas, mientras que en 1989 existían todavía 600 firmas (Kosacoff *et*

5. La inversión extranjera acumulada entre 1992-95 fue de 631 millones de dólares, lo que representa el 14.5% del total de la inversión en la industria manufacturera.

6. La encuesta se realizó en 1997 en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Treinta y seis empresas colaboran y los gerentes de recursos humanos fueron los principales entrevistados. Se tomó la decisión de entrevistar a los gerentes de recursos humanos porque ellos significan puntos obligatorios de paso en cuanto a la información sobre la selección de personal. El uso de la expresión puntos obligatorios de paso es diferente a la expresión usada por Clegg (1989). Las entrevistas fueron efectuadas por un asistente de investigación o por la autora.

al., 1991).⁷ En cuanto al empleo, se observa también una marcada tendencia hacia su disminución en los años noventa. La encuesta muestra que entre 1992 y 1997 se experimentó un alza del empleo solamente en dos de 27 empresas, mientras que el nivel de empleo descendió en 15 empresas.

En la próxima sección veremos con más detalle los cambios acaecidos con la introducción de un sistema de producción *toyotista*.

Introducción de un sistema de producción *toyotista*: una vista general

El sector automotriz está considerado mundialmente como un motor para el desarrollo económico y como un determinante de la transformación industrial. Asimismo, el sector automotriz resulta un típico ejemplo de una industria global. Fue uno de los sectores primordiales en el proceso de globalización de la producción industrial después de la Segunda Guerra Mundial. Womack, Roos y Jones (1991:11) proporcionan esta información en su libro *The machine that changed the world* (La máquina que cambió el mundo): “dos veces ha cambiado en este siglo nuestras ideas fundamentales acerca de cómo hacemos las cosas”. Los autores se refieren al desarrollo de la producción en masa de Henry Ford (fordismo) y al sistema de producción *just-in-time* o *lean*, desarrollada por la empresa japonesa Toyota (toyotismo).

El sistema de producción *toyotista* es la antítesis del sistema de producción *fordista*. Según las distintas publicaciones (Hoffman y Kaplinsky, 1988; Sayer, 1986; Womack *et al.*, 1991), las características y limitaciones más importantes del sistema de producción *fordista* son las siguientes: una especialización extrema de los trabajadores en detrimento de su motivación; el control de calidad realizado a posteriori de la fabricación que redundaba en un gasto de capital y de trabajo; la producción estandarizada que no permite reacciones rápidas a cambios operados en el mercado; y, por último, las grandes cantidades de capital inactivo que se materializa en forma de stock. En el sistema *toyotista*, en cambio, se le da un lugar central a la flexibilidad de la producción y del trabajo/ador y a la calidad del producto final. Ello implica nuevos tipos de relaciones entre los trabajadores (trabajo en equipo), entre los trabajadores y la gerencia (participación) y entre las empresas y sus compradores y proveedores (subcontratación global y modular).⁸ Sayer (1986:53) caracteriza muy bien el nuevo sistema: “la esencia del sistema JIT [*Just-in-Time*] es que el trabajo solamente se hace cuando es necesario, en la cantidad necesaria y en el tiempo necesario”.

7. El número estimado para 1995 lo aportan diferentes autores.

Esta investigación enfoca aquellos aspectos de un sistema *toyotista* que involucran a los trabajadores. Estos aspectos se clasifican en la bibliografía relacionada con estos temas como nuevos métodos de trabajo o como innovaciones tecnológicas blandas y se refieren a los cambios en la organización del proceso del trabajo para mejorar en forma óptima la flexibilidad, la calidad y la productividad. También se conocen como nuevas técnicas de gestión (japonesa), indicando las formas nuevas de gestionar el proceso de trabajo. Me refiero a estas prácticas como Nuevas Técnicas de Gestión (NTG).

Los cambios para los trabajadores son: realizar una cantidad más variada de tareas y desplegar diferentes habilidades (polivalencia), trabajar juntos en un solo producto (trabajo en equipo) y hacer ellos mismos el control de calidad del producto (auto-control).⁹ Un supuesto importante del sistema de producción *toyotista* es que los trabajadores participen en la gestión de la producción porque ellos son los que mejor saben cómo se fabrica un determinado producto. Por lo tanto, se lleva a cabo la capacitación de los trabajadores en las diferentes habilidades, tanto técnicas como sociales, con el fin de permitirles hacer apropiadamente sus trabajos polivalentes y soportar más responsabilidades. Además, la estructura jerárquica de la organización se reemplaza por una más horizontal para estimular la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa.

En todo el resto de esta sección se muestra los tipos de NTG que fueron introducidos por las empresas autopartistas en la Argentina. Se presenta los datos generales de la introducción de NTG, las características personales de los operarios tales como la edad y el nivel de educación, los cursos de capacitación que ofrecen las empresas y los criterios de selección usados para la contratación de personal operario nuevo (vease cita 4). Las características personales y los criterios de selección son aspectos importantes para determinar el acceso que tienen los operarios a los puestos de trabajo y la adquisición de habilidades. Las consecuencias específicas para la división sexual del trabajo se discuten en las siguientes dos secciones.

En la encuesta se usaron 11 NTG para calcular el estado de las empresas en cuanto a la introducción de un sistema de producción *toyotista*.¹⁰ La tabla 1 muestra la etapa evolutiva de estas 11 NTG en 35 empresas autopartistas; una empresa no usaba las NTG. El 80% de las empresas habían introducido estas NTG no hacía más de cinco años.

8. En la segunda sección se encuentra la explicación de subcontratación modular y global.

9. El término polivalencia se refiere a multiplicidad de tareas y de habilidades. Multiplicidad de tareas se refiere a hacer tareas diferentes de aplicando las mismas habilidades, mientras que multiplicidad de habilidades se refiere a hacer tareas que requieran diferentes habilidades.

10. Estas NTG se seleccionaron después de un estudio bibliográfico y de entrevistas efectuadas durante el primer periodo del trabajo de campo.

Tabla 1
Empresas autopartistas argentinas de acuerdo
a la etapa evolutiva de las NTG

(en porcentajes)* (N=35)

Etapa evolutiva NTG	Desarrollada	Incipiente	Sin introducir
Manual de Calidad	94	6	0
Programa de Seguridad e Higiene	91	9	0
Programa de Orden y Limpieza	83	9	9
Cambios en el lay-out de la planta	80	9	11
Kaizen (mejora continua)	74	14	11
Mantenimiento Preventivo	69	23	9
Gestión a la vista	63	17	20
Trabajo en equipo	57	26	17
Just-in-Time	49	15	37
Kan Ban (Just-in-Time interno)	43	9	49
Programa de sugerencias	40	11	49

* Debido al redondeo los porcentajes no suman el 100% en todos los casos.

Fuente: Trabajo de campo 1997.

Los datos muestran que casi todas las empresas hicieron un Manual de Calidad en que los procedimientos en cuanto al Control de Calidad estaban por escrito. La elaboración de dicho manual es un paso necesario para obtener una certificación de un estándar de calidad, como las ISO 9000. Seis empresas respondieron que ya tenían la certificación ISO 9000. Veinte firmas tenían planes de certificar en un futuro cercano (en un año), ocho tenían planes en un plazo más largo, mientras que sólo dos, no estaban trabajando en la certificación ISO 9000. Varias empresas mencionaron que tenían certificaciones de otros estándares de calidad, como el EAQF/QS 9000 (estándares de calidad para la industria automotriz) o el Q1 (estándar de calidad de Ford).

Las empresas ganaron reputación también con la creación de Programas de Seguridad e Higiene y los de Orden y Limpieza, con los cambios en el lay-out de la planta para obtener un mejor flujo de los materiales, y con la introducción de Kaizen. Al mismo tiempo, perdieron puntos por el establecimiento de un Plan o buzón de sugerencias (las empresas que lo tenían admitieron que no funcionó como se esperaba) y por la introducción del sistema *Just-in-Time* y de Kan Ban. Los datos que se obtuvieron de los fabricantes de automóviles, muestran que el sistema de entrega *Just-in-Time* se estableció con sólo unos pocos proveedores, con aquellos que producían las partes más costosas, como las sillas.

En cuanto a la variación de los niveles organizativos, se obtuvieron datos de 30 empresas. Doce de ellas experimentaron una

disminución de los niveles organizacionales, 14 conservaron su estructura organizativa, mientras que cuatro experimentaron un incremento. Las empresas que experimentaron una disminución de los niveles, generalmente tuvieron que prescindir del nivel supervisor. Los supervisores se reemplazaron o se convirtieron en líderes de equipos, implicando así una sustitución de tareas no productivas a productivas.

El promedio de edad del personal bajó en la mitad del número de empresas. En 11 firmas no hubo cambios, mientras que en cinco empresas el promedio se incrementó. De las otras dos empresas no se obtuvieron datos. El incremento del promedio de edad se puede explicar por el hecho de que estas empresas fueron testigos de un declive severo de su personal y no pudieron despedir al personal con mucha antigüedad a causa de la legislación laboral; pagarles la indemnización que corresponde hubiera sido muy costoso.

La tabla 2 muestra el nivel de participación de los operarios en cuatro aspectos importantes de las NTG: Polivalencia, Auto-control, Mantenimiento Preventivo, y, por último, Kaizen. Los datos revelan un nivel de participación del 100% en Kaizen y Auto-control, en 36 y 33% de las empresas respectivamente. Auto-control ganaba también si contamos el nivel de participación por arriba del 50%, es decir en 61% de las empresas. Sin embargo, en Kaizen se observa una tendencia a retroceder, en el 28% de las empresas no había participación hasta ahora, mientras que en el 22% de las empresas el nivel de participación era más bajo que 50%. Polivalencia presentaba un alto nivel de participación, más del 50% de los operarios eran polivalentes en el 61% de las empresas. El nivel de participación en Mantenimiento Preventivo, el aspecto más técnico, era muy bajo. Finalmente, en una sola empresa el nivel de participación era del 100% en cada aspecto.

Tabla 2
Empresas autopartistas argentinas de acuerdo al nivel de
participación de los operarios en las NTG

(en porcentajes)* (N=36)

Nivel de participación NTG	0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-99%	100%	Sin datos
Polivalencia	0	17	11	22	19	19	11
Autocontrol	11	6	11	17	11	33	11
Mantenimiento Preventivo	36	19	19	6	3	9	9
Kaizen	28	11	11	6	3	36	6

* Debido al redondeo los porcentajes no suman el 100% en todos los casos.

Fuente: Trabajo de campo 1997.

Tabla 3
Participación de las operarias en empresas con mujeres en planta

Encuesta	Nº de empresas	Personal en planta	Nº de operarias	% operarias
1996	16	1313	479	37
1997	9	800	308	39

Fuente: Trabajo de campo 1995/96 y 1997.

En la encuesta de 1997, se les pidió a los entrevistados que proporcionaron cifras del empleo de 1992. Catorce empresas respondieron. En la tabla 4 se muestran las variaciones de la cantidad de personal por sexo de estas 14 empresas. La cantidad del personal femenino y operarias disminuyó relativamente más que la cantidad de personal masculino y operarios. Respectivamente, el 27 y el 29% contra el 21 y el 18%. Especialmente en el área de producción se encuentran diferencias grandes. En otras palabras, estos datos indican una masculinización del sector durante los años noventa.

Tabla 4
Variaciones en cantidad de personal por sexo en 14 empresas

	1992	1997	1992/1997
Personal	2387	1866	-24%
Hombres	2009	1540	-21%
Mujeres	378	276	-27%
Operarios	1476	1183	-21%
Hombres	1194	984	-18%
Mujeres	282	199	-29%

Fuente: Trabajo de campo 1997.

¿Es posible explicar este resultado por la introducción de las NTG? Para responder esta pregunta, se deben observar, en primer lugar, las razones expuestas por las empresas al explicar la presencia o la ausencia de mujeres operarias. La razón más común se relaciona con el tipo de producto de la firma. Esta razón fue la misma para las empresas que empleaban mujeres en la producción y para las que no lo hacían. Las empresas que empleaban mujeres se refirieron a las habilidades manuales de estas, necesarias para la elaboración de las tareas. También argumentaron que las mujeres eran más rápidas y eficientes, más prolijas y detallistas, y que tenían una mejor disposición en cuanto a las tareas rutinarias. Las empresas que no empleaban mujeres explicaron que la ausencia de ellas, se debía a que el trabajo era demasiado

sucio o demasiado pesado. En pocas palabras, los puestos de trabajo y las habilidades se clasifican sexualmente en este sector. En la próxima sección se trata con más profundidad este fenómeno.

La segunda razón expuesta por las empresas que no empleaban operarias, fue la tradición o la ausencia de infraestructura. Por un lado, hubo empresas que expresaron que nunca se habían planteado o discutido la posibilidad. La ausencia de infraestructura, por otra parte, se refiere al hecho de que la empresa no tenía los servicios específicos (baños, duchas, etc.) para las mujeres y argumentaron que la inversión para construirlos sería demasiado costosa. Cuatro empresas mencionaron el hecho de que nunca se habían presentado mujeres para solicitar un trabajo. Tres empresas mencionaron problemas de naturaleza sexual. Estas firmas habían experimentado problemas causados por encuentros románticos entre su personal. Dos entrevistados se refirieron explícitamente a los niveles de ausentismo. Estos niveles serían más altos entre las mujeres debido a sus obligaciones maternas. Otros dos, dijeron que no existían razones concretas para no contratar mujeres.

Solamente dos empresas mencionaron razones que se pueden relacionar directa o indirectamente con las NTG. Un argumento fue que las mujeres no podían rotarse en todas las tareas, mientras que los hombres sí. Desde que la polivalencia es un elemento central de las NTG, se puede relacionar este argumento directamente con la introducción de un sistema de producción *toyotista*. Otro argumento fue que las mujeres no tenían educación técnica. El último argumento se relaciona indirectamente con la introducción de las NTG por el hecho de que se necesitan más habilidades técnicas en el sistema nuevo.

Una pregunta concreta de la encuesta que se hizo con opciones "sí/no/tal vez", y que se refería a la relación entre la introducción de las NTG y la división sexual del trabajo obtuvo el mismo resultado. Se les pidió a las empresas su opinión sobre la siguiente premisa: "La empresa va a emplear (más) mujeres a raíz de la introducción de las nuevas técnicas de gestión". La respuesta del 75% de los entrevistados fue no; solamente el 14% reaccionó positivamente a esta premisa. Si observamos las razones dadas por los que reaccionaron negativamente, la primera fue que el tipo de trabajo no cambiaba y la segunda fue tradición ("nosotros nunca contratamos mujeres ni lo vamos a hacer"). Los entrevistados que reaccionaron positivamente se refirieron al hecho de que había ciertas tareas, no necesariamente nuevas, que las mujeres podrían hacer mejor que los hombres. Tenían la idea de que las mujeres eran más adecuadas para ciertas tareas y/o contaban con información de resultados positivos en la contratación de mujeres de su contraparte en otros países.

Concluyendo, las cifras de la encuesta muestran una disminución en cantidad de operarias, pero se encontraron muy pocos puntos de

partida para explicar este descenso a nivel de los cambios en la organización del proceso de trabajo en sí. En la industria autopartista argentina parecen existir otros procesos que (re)estructuran el acceso a puestos de trabajo y la adquisición de habilidades para hombres y mujeres. En la próxima sección se presentan algunos resultados tentativos que podrían explicar la limitación al acceso a puestos de trabajo y la adquisición de habilidades para mujeres.

Acceso a puestos de trabajo y habilidades: resultados tentativos

En esta sección se discuten cuatro elementos que parecen ser importantes para explicar el acceso de mujeres a puestos de trabajo y la adquisición de habilidades. Estos elementos surgieron desde el primer análisis de los datos. En primer lugar, la clasificación sexual que se hace de los puestos de trabajo y habilidades. En segundo lugar, las desventajas para despedir y/o retener mujeres en términos de costos y eficiencia. En tercer lugar, la percepción de las mujeres como trabajadoras. Y en cuarto lugar, el papel que juegan la educación técnica y la capacitación. En esta sección se usan los datos de la encuesta, de un estudio de caso y de entrevistas adicionales con gerentes de recursos humanos.¹³

Clasificación sexual de puestos de trabajo y habilidades

Factores importantes para explicar la división sexual del trabajo en las empresas autopartistas argentinas son el tipo de trabajo y el hecho de que la industria autopartista es un sector masculino. Tanto el trabajo como el sector se perciben como masculinos. Esto no solamente significa que los gerentes (masculinos) de recursos humanos están más inclinados a seleccionar trabajadores hombres, sino también que las mujeres no se inclinan para buscar un empleo en este sector. Por ejemplo, no es fácil para una mujer estar parada en una fila con sólo hombres aspirantes a un trabajo. Esto se corresponde con los descu-

13. El estudio de caso fue sobre Autopartes Worldwide, un ejemplo de una empresa transnacional. En esta empresa, la introducción del nuevo sistema de producción estaba en una etapa avanzada y el número de trabajadores era estable. Las operarias representaban el 70% del plantel. Autopartes Worldwide se había establecido en Campo Grande, una pequeña ciudad en la provincia de Buenos Aires a 170 km de la ciudad de Buenos Aires. Estuve en Campo Grande por un período de una semana en 1995, durante casi tres semanas en 1996 y un mes en 1997. Hice observaciones en la planta, entrevistas con gerentes, delegados/as y el personal. También visité cursos de capacitación y estudié material escrito tales como, manuales de calidad, material de capacitación y boletines de la compañía. Pude crear una buena relación con las mujeres operarias de la compañía y también tuve la oportunidad de visitarlas y entrevistarlas en sus casas. El nombre de la empresa, de la ciudad y de los entrevistados se han cambiado por razones de privacidad.

brimientos de los estudios sobre el papel que juegan las redes sociales a la hora de buscar un empleo. Estas relaciones se describieron en la segunda sección. Se podría decir que el cierre ocupacional tuvo un efecto en la industria autopartista argentina. En otras palabras, la generalizada imagen masculina del sector parece ser uno de los principios de estructuración para la división sexual del trabajo en esta rama.

Además, persiste la idea de que ciertos trabajos son más apropiados para mujeres y otros para hombres. No solamente existe esta idea en la cabeza de los gerentes de recursos humanos, en la de los representantes gremiales o en la de los trabajadores hombres, sino que también existe en la cabeza de las mujeres. Una operaria se refirió a esto de la siguiente forma:

Se debe al trabajo. Hay trabajos muy cuidadosos, por ejemplo en serigrafía se necesita delicadeza. Para mí, de cada puesto ya se sabe si es para hombre o mujer. Inyectoras, la palabra ya lo dice, son máquinas grandes. No me imagino un hombre en la línea de montaje. Cada puesto ya viene definido (Trabajo de campo, 1995/96).

Lo que es apropiado para hombres y mujeres no es universal; esto depende mucho del contexto social. Las habilidades con que se desarrolla bien un empleo se construyen más histórica y socialmente que biológica y técnicamente (Cockburn, 1985, 1991). El siguiente comentario hecho por un gerente de planta, da una indicación de qué contexto socio-histórico parece ser relevante en la situación argentina.

Algo que me llamó la atención en los Estados Unidos y no ahora, hace años, eran los puestos de trabajo que estaban cubriendo las mujeres, por ejemplo balancinado. Cargando rollos, que yo no me hubiera animado a decirle a las operarias que lo hicieran, hubiera llamado un operario para que la ayude. La cuidamos. Allá tenían guantes de cuero haciendo abrasaderas para bobina en un balancín impresionante. No sé si es parte del machismo, el cuidado que tenemos acá con las mujeres. No sé si es eso. Pero veo que todavía le damos el lado de la pared a las mujeres, las hacemos pasar primero, les abrimos las puertas. No sé si es bueno o malo, si es parte del machismo o de la educación, pero muchos lo seguimos haciendo todavía (Trabajo de campo, 1997).

En Argentina, los entrevistados generalmente se refirieron al *machismo* que existe en su sociedad como la explicación más profunda de la existencia de la división sexual del trabajo. El machismo se usa comúnmente para caracterizar las relaciones de género en el contexto latinoamericano. Pero ¿qué quiere decir esto?, de acuerdo a MacEwen Scott (1997:79), el significado del machismo está lejos de aclararse: "todo

el mundo lo reconoce, pero nadie puede ponerse de acuerdo en una definición". Sin embargo "el machismo es, en esencia, una ideología de masculinidad que enfatiza la virilidad y el dominio masculino (...); ante todo es una ideología, es decir, que forma parte de las prescripciones y de los valores normativos y no se refleja necesariamente en el comportamiento actual. A pesar de esto, tiene efectos estructurales que perjudican la posición de la mujer en la familia y en la sociedad". La ideología del machismo habilita y limita a las mujeres de forma distinta que a los hombres.

La idea de que ciertos empleos son más apropiados para las mujeres y otros para los hombres, puede persistir, pero esto no significa que las mujeres nunca tienen o tuvieron que hacer un trabajo que se considera de hombres (y viceversa).

Yo, hace doce años que estoy acá adentro, pero antes nos mandaban a trabajar a los tornos, a todo e íbamos. Y no era, no es un trabajo para una mujer, porque te tiene que cambiar la matriz un hombre. (...) Ahora es mucho más fácil. Pero que nos tocó hacer trabajo de varones parada nueve horas, doce horas, hemos hecho. Y después en balancines, y después la pulidora, era una cosa que salías toda teñida, ¿te acordas? (operaria) (Trabajo de campo, 1997).

Aparentemente, los empleadores y gerentes no son siempre claros en la definición de trabajos de hombres y trabajos de mujeres. Sin embargo, todos están de acuerdo en que es mejor que las mujeres no hagan la clase de trabajos mencionados en la cita.

En conclusión, la clase de trabajos que hombres y mujeres supuestamente deben hacer, es visto como algo natural. Se presupone que la industria autopartista argentina, es un sector masculino y que las mujeres son contratadas solamente para efectuar trabajos en los que se necesitan *dedos hábiles*. Las mujeres son más eficientes en esta clase de trabajos y si se emplean hombres para estos mismos trabajos, la operación no sería rentable para el empleador. Este es un conocimiento tácito que se reproduce por las acciones diarias de hombres y mujeres. Por ejemplo, una mujer desempleada no va a buscar un empleo en este sector porque piensa que allí solamente se contratan hombres. Otro ejemplo puede ser el de un gerente que nunca le pediría a una mujer que levantara materiales porque él está socializado en la idea de que debe proteger a las mujeres de hacer trabajos pesados. Tanto los hombres como las mujeres actúan de acuerdo a las diferencias de género que están arraigadas en su contexto social. En el contexto argentino es la cultura del machismo la que tiene un efecto habilitante y limitante diferente en hombres y mujeres.

Desventajas en términos de costos y eficiencia

Las desventajas de contratar mujeres en términos de costos y eficiencia son el segundo punto relacionado con el acceso. Estas desventajas están consignados en la legislación (laboral) argentina. Esta legislación prohíbe que se hagan diferencias salariales entre hombres y mujeres, pero, al mismo tiempo, de ella surgen otros costos que hacen que las mujeres se vuelvan menos atractivas para los empleadores tales como, los costos de infraestructura de los servicios, los costos de ausencia por maternidad y los costos por amamantamiento durante el horario de trabajo.¹⁴

En estos aspectos, la legislación laboral argentina protege a las mujeres trabajadoras. La legislación prohíbe que las mujeres trabajen durante los 45 días previos y los 45 días posteriores al parto. También, le permite a las mujeres amamantar a sus hijos una hora por día durante el horario de trabajo y por un período de un año (con un certificado médico se puede prolongar este tiempo). Las mujeres que no amamantan a sus hijos tienen el mismo derecho. Además, las mujeres argentinas que tienen un contrato por tiempo indeterminado, no pueden ser despedidas durante el embarazo ni durante el período de amamantamiento. La empresa recupera parte de los costos al recibir una compensación de un fondo especial. Existen también otras posibilidades de recuperar estos costos como muestra el caso de Autopartes Worldwide, ahí las mujeres perdían su premio por asistencia durante la ausencia por maternidad y también en el período de amamantamiento. Es por esto difícil decir si dichos costos realmente amenazan la eficiencia de la empresa ya que no se han hecho estudios sobre este tema. La siguiente cita fue tomada de un grupo de discusión que se hizo con la participación de mujeres trabajadoras de Autopartes Worldwide. En esta cita se pueden observar con claridad los dilemas (Martina y Carolina son líderes de equipo).

Martina: Pero hay veces que no tienen en cuenta la eficiencia, por mas que una chica esté embarazada, se termina el contrato y la sacan [despiden, L.S.]. Pero hay veces que lamentablemente entre dos personas, por ejemplo, una está embarazada y una no, sacan la embarazada y queda la persona que a lo mejor no es tan eficiente. Entonces, se nota que hay una injusticia muy grande, porque trabaja bien y no falta aunque esté

14. El convenio colectivo del sector metalúrgico regula los sueldos de los operarios en la industria autopartista. Los sueldos son iguales para hombres y mujeres cuando tienen la misma categoría ocupacional. Sin embargo, en el estudio de caso se vio claramente que los hombres tienen un salario mejor que las mujeres que están en la misma categoría ocupacional. Las razones de esta diferencia no se discuten en este artículo. Las cifras presentadas por Cortés (1994) muestran que las mujeres argentinas que trabajan en la industria ganaron el 61.9% del salario de los hombres en 1989.

embarazada. Me da bronca e impotencia decir por qué la sacaron [en el grupo se produce murmullos de consentimiento].

Carolina: Tenes que tomar a otra que compensa ese trabajo y, además, después tenés dos años que esa mujer se te va afuera una hora y media... [el grupo discute la duración del período que está permitido salir para amamantar]

Carolina sigue: Es una hora que esa persona.. Es decir hoy por hoy que estamos buscando la eficiencia (...) no es que prefiero un hombre a una mujer, es que miran la eficiencia, los números (...) vamos a lo que la empresa está mirando (Trabajo de campo, 1997).

Martina da un ejemplo de una operaria, de su equipo, que fue despedida al finalizar su contrato temporario porque estaba embarazada. Martina está convencida de que esta operaria era mucho más eficiente que las demás, a pesar de su estado. Carolina, sin embargo, lo duda. Desde hacía dos años, contratar personal temporario se había vuelto muy común en Autopartes Worldwide. Esto era posible gracias a la flexibilidad de la legislación laboral. A partir de ese momento, la *política* general, pero implícita, en Autopartes Worldwide era despedir a las mujeres embarazadas cuando su contrato temporario finalizaba. De acuerdo a la gerente de recursos humanos, esto se debía a que los jefes y gerentes opinaban que las mujeres embarazadas eran más *problemáticas* (refiriéndose no solamente al período de la licencia por maternidad y de amamantamiento, sino también al alto ausentismo durante el embarazo).

Otros costos mencionados por los entrevistados fueron la provisión de un jardín de infantes y la ausencia de las mujeres por tener que cuidar a sus hijos enfermos. Estos argumentos no son apoyados por otros datos. La ley que debía obligar a las empresas con una cierta cantidad de personal femenino a proveer un jardín de infantes nunca fue reglamentada. Mas de 150 mujeres trabajaban en Autopartes Worldwide, pero la empresa carecía de un jardín propio. Según la gerente de recursos humanos, la creación de un jardín significaría ciertamente una reducción seria en el número de mujeres que trabajaban en su empresa. En cuanto a la ausencia por el cuidado de los hijos, se pudo notar que las mujeres buscaban otras alternativas si sus hijos se enfermaban para no perder el premio por asistencia.

Tanto las mujeres como los hombres de todos los niveles jerárquicos ven el cuidado de los hijos como una tarea exclusivamente femenina. Las mujeres no son solamente trabajadoras, ellas también son madres y esposas. De hecho, la percepción general es que las mujeres son primero madres y esposas o que en un futuro lo serán. Esta percepción limita sus posibilidades de obtener un puesto de trabajo o/y adquirir nuevas habilidades. La percepción que existe de mujeres como trabajadoras se discute detalladamente más adelante.

Otra limitación para obtener puestos de trabajo y habilidades en este sector, podría ser el hecho de que la legislación laboral argentina prohíbe que los empleadores contraten mujeres para trabajos duros, peligrosos y que sean un riesgo para la salud. A pesar de que muy pocos entrevistados se refirieron a este aspecto de la legislación, es probablemente uno de los rasgos contextuales históricos que hicieron del sector, en una primera instancia, un sector masculino.

En conclusión, he mostrado cómo la legislación laboral ha sido incorporada a los procedimientos de selección a nivel de la empresa. Los gerentes de recursos humanos argentinos consideran que las mujeres son más costosas debido a las medidas de protección que se encuentran en la legislación. Como consecuencia de esto, ellas tienen menos posibilidades de obtener un empleo en el sector y además son más vulnerables a ser despedidas. Esta conclusión no confirma la idea generalizada que existe, de que los empleadores prefieren mujeres porque son más baratas que los hombres. Aunque resulta difícil comprobar si las mujeres son más costosas, en este contexto en particular, tanto a nivel país como rama industrial, es aparentemente uno de los elementos que estructura el acceso a puestos de trabajo y la adquisición de nuevas habilidades.

La percepción de las mujeres como trabajadoras

La conclusión de que las mujeres son percibidas primero como madres y recién después como trabajadoras, es apoyada por otros datos que indican que el salario de las mujeres se considera una entrada adicional. Beechey había mostrado ya en 1977 que: "su poder laboral tiene un valor más bajo porque ellas son dependientes, al menos parcialmente, del salario masculino" (Thompson, 1989:195). Esto no quiere decir que cada mujer depende realmente del salario de un hombre, pero la percepción general es que ella sí lo es. Incluso ellas mismas piensan que su entrada de dinero es adicional. Parte de las operarias de Autopartes Worldwide dijeron que si no fuera por la necesidad económica, ellas dejarían de trabajar. Estas mujeres tenían niños pequeños.

Además de esto, las mujeres son más propensas a ser despedidas por ser percibidas como madres y esposas. La idea es que un hombre debe trabajar, mientras que la mujer siempre puede cuidar a sus hijos y a su hogar. Dos entrevistados dijeron muy claramente que ellos preferían contratar hombres y despedir mujeres sobre todo con tan altos niveles de desempleo.¹⁵ Esto parece confirmar la idea de que las mujeres son un ejército de reserva, pero dado que no se recolectaron datos específicos sobre este tema, no se puede llegar a una conclusión generalizada.

15. En 1995 el desempleo se incrementó casi al 20% y este nivel se mantuvo durante 1996 y 1997.

Otro descubrimiento, para mí muy interesante, referente a la percepción de las mujeres como trabajadoras, es que fueron consideradas más *problemáticas*. Esto es interesante, porque las conclusiones en el contexto del sureste asiático son totalmente diferentes. Allí, las mujeres son contratadas no sólo por sus *dedos hábiles*, sino también por su naturaleza dócil (Elson y Pearson, 1981). En la encuesta, 16 de los 36 gerentes afirmaron que no existían diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a su docilidad, mientras 12 entrevistados (33% de la muestra) expresaron que las mujeres eran, definitivamente, más difíciles de controlar que los hombres. Estas dificultades de control consistían en parte en problemas surgidos entre las mujeres; mientras que entre los hombres había más compañerismo, entre las mujeres había más competencia. Ellas competían no sólo en el trabajo, sino también en cómo lucen y en cómo se visten para los hombres, los novios, etc. Esta competencia tenía un efecto negativo en las relaciones entre hombres y mujeres en la planta (o en la oficina). En la sección anterior, ya había mencionado que algunas empresas no contrataban mujeres por esta razón. No obstante, de acuerdo a un gerente de recursos humanos, esto es solamente cuestión de que se haga una buena selección: "hay que ser vivo para no seleccionar víboras". El gerente ilustró su opinión diciendo que nunca se debe seleccionar la mujer más bonita, aunque ella sea una buena empleada u operaria.

Otros entrevistados vieron los problemas laborales con las mujeres desde un ángulo diferente. Ellos dijeron que era más difícil discutir con mujeres. Cuando se discute con un hombre se está a la par, mientras que en una discusión con una mujer interfieren otras cosas.

En la relación hombre-hombre es mucho más fácil la disciplina porque tienen cosas que uno puede llegar a copiar, cosa que uno no lo hace con una chica. La relación es mucho más fácil que la relación hombre-mujer. Instintivamente el hombre es más duro, cosa que no pasa con la mujer. Entonces entras [al área de montaje, L.S.] y tenés que ser más delicado con las chicas (ex-jefe de montaje) (Trabajo de campo, 1997).

Al parecer, hombres y mujeres pertenecen a esferas separadas y la comunicación entre ambas es muy difícil de lograr. Se hizo un análisis de redes sociales en Autopartes Worldwide. Este análisis muestra que los contactos con los colegas dentro ("¿Con quién almuerzas?") y fuera ("¿Con quién te encuentras después del trabajo?") del lugar de trabajo son casi *uni-sex*. Los hombres se encuentran con hombres y las mujeres con mujeres. Adicionalmente las redes de los hombres es más amplia e incluyen hombres de distintos niveles jerárquicos. Ellos juegan al fútbol o van de pesca.

Los datos muestran que para las mujeres es muy difícil entrar a las redes masculinas. No solamente por causa de los hombres, sino también

porque ellas se excluyen a sí mismas. Por ejemplo, Carolina era líder de un equipo en Autopartes Worldwide hacía un par de meses y era la única mujer en un equipo masculino. El equipo la invitó a un *asado*, pero ella no fue porque sería la única mujer de la fiesta y temía que la situación se tornara incómoda para ella y para sus compañeros.

Otro aspecto de las esferas separadas es el lenguaje que se usa. La misma líder, Carolina, comentó que ella tuvo que acostumbrarse al lenguaje grosero usado por sus compañeros durante las reuniones matinales de cada día. Al principio ella enrojecía, pero ahora se comportaba de manera vulgar como ellos; ella se ajustó por sí misma al código del grupo. Es probable que esto no sea tan fácil para todas las mujeres.

En resumen, la percepción de las mujeres como trabajadoras contiene dos aspectos distintos que regulan el acceso a puestos de trabajo y la adquisición de habilidades. En primer lugar, está el hecho de que las mujeres son más propensas a ser vistas como madres y esposas que como trabajadoras y, en segundo lugar, está la idea que se tiene de la dificultad de trabajar con mujeres. Este último aspecto produce la exclusión de las mujeres de dos diferentes maneras: por una parte, se encuentra la exclusión directa debido al carácter problemático de las mujeres y, por otra parte, se encuentran los procesos de exclusión indirectos o de la dinámica de grupo a través de las redes sociales o del uso del lenguaje. En otras palabras, las diferencias de género no son solamente el origen de la exclusión de mujeres como mujeres, sino también son la fuente indirecta de dicha exclusión por medio de su arraigo en las estructuras y prácticas organizativas (informales) a nivel de la empresa.

Educación y capacitación

El último punto de importancia para tener acceso a los puestos de trabajo y a la adquisición de habilidades, es la educación y la capacitación. Antes se había dicho que el nivel educativo del aspirante jugaba un rol importante en los procedimientos de selección. La mayoría de las empresas expresaron que preferían operarios con antecedentes en educación técnica. Comparado con otros países del continente, Argentina se caracteriza por una alta participación de las mujeres en todos los niveles educativos, sin embargo, su participación en la educación técnica es considerablemente baja. En 1987, el 21,1% de los alumnos en las escuelas secundarias técnicas eran mujeres, mientras que en las escuelas no-técnicas, el 60,5% de los alumnos fueron mujeres (Consejo Nacional de la Mujer, 1994:57). Esto significa que las mujeres están en desventaja con respecto a los hombres.

No obstante, los datos presentados en la sección anterior, muestran también que las empresas invirtieron relativamente poco en

capacitación técnica y que el requisito formal para el nuevo personal era principalmente la educación primaria. Por esto, el achicamiento del mercado laboral puede favorecer a los hombres con educación técnica secundaria. Por otra parte, estos hombres tienen generalmente otras ambiciones; no desean trabajar siempre como operarios y buscarán trabajos mejor pagos dentro o fuera de la empresa. Unos pocos gerentes se refirieron explícitamente a este fenómeno.

Otra cuestión importante para analizar es si los operarios realmente necesitan educación técnica para ejercer su trabajo. ¿Es este conocimiento realmente necesario o existen otras razones igual de importantes para seleccionar hombres en vez de mujeres? La siguiente cita sugiere la última opción. Así, lo que empieza como un argumento de educación técnica, termina en una explicación que apunta a muchos aspectos que no tienen nada que ver con la educación, pero que de todas maneras juegan un papel importante en la selección.

L.S.: Lo que me llamó la atención es que los últimos que ingresaron todos fueron técnicos, ¿puede ser?

Jefe de fabricación: Todos los operadores de máquina si son técnicos mejor. Hay máquinas de gran formato que son complicadas, tenés que sacar cosas. Yo tomé chicas también. Lo que pasa es que las chicas son para tareas de troquelado, donde no tienen que hacer fuerza. Para la parte de aspecto [terminación, L.S.] son muy buenas, un varón no. Cada sexo tiene su trabajo. Aparte para la flexibilización. A un chico le decís quedate hasta las dos de la mañana, vení a las seis. A una chica no. Mas que hay algunas chicas que son casadas. Trato de mantener una conducta que se pueda respetar. Trato de respetar el tema de los horarios (Trabajo de campo, 1997).

Basándonos en esta cita, se puede concluir que existen otras razones más importantes que la educación. Las mujeres pueden operar las máquinas, pero son mejores en otras actividades; de hecho cada sexo tiene su trabajo y los hombres son más flexibles en cuanto a los horarios.

Además de eso, el estudio de caso aclaró que los hombres sin educación (técnica) tenían acceso a ascensos de todas maneras. Los hombres son asociados a la técnica y a capacidades técnicas, aunque nunca hayan tenido una capacitación formal. Mariana, una ex-líder de equipo, experimentó la dificultad de ser tomada en serio cuando solucionó un problema técnico con uno de los componentes de su línea de trabajo. La primera reacción de sus superiores (su jefe directo y alguien de control de calidad) fue decir que la solución planteada por ella era imposible. Una tercera persona la tomó más en serio y después que él mismo hizo la prueba, confirmó que ella había encontrado la solución al problema. De esta forma, muchos productos

defectuosos pudieron ser recuperados gracias a ella. Sin embargo, el único comentario que ella recibió por su buena labor fue que ella había actuado intuitivamente. En pocas palabras, las mujeres no son técnicas, tienen intuición.

En cuanto al acceso a los cursos de capacitación ofrecidos por la empresa, las mujeres deben enfrentarse a otras dificultades que los hombres. Las mujeres casadas, especialmente cuando tienen niños pequeños, poseen obligaciones que les dificulta asistir a ciertos cursos.

Para mí sí, para mí es más difícil, porque de repente el hombre cuando es casado no importa que se tenga que ir, supónete, tres días o por ejemplo, yo en mi caso, yo no me podría ir de mi casa. Si me mandan una semana corrida a hacer un curso que no tuviera que volver, no puedo. O sea, no tendría con quien dejar a mi hijo, no podría. En cambio si fuera mi marido sí porque yo me quedo en mi casa (secretaria del gerente de planta) (Trabajo de campo, 1997).

Esta cita muestra que las obligaciones hogareñas limitan sus posibilidades de capacitación. Sin embargo, así las mujeres no tuvieran estas obligaciones o así tuvieran la educación o capacitación apropiada, ellas tampoco tendrían el mismo acceso a los puestos de trabajo y la adquisición de habilidades que los hombres como muestra la siguiente cita:

Cuando me recibí en el año 64, ingresó a la universidad la primera mujer que iba a hacer la carrera de ingeniería química. Hoy en día estamos haciendo docencia en la universidad, en la misma facultad, y yo te diría que entre el 30% y el 40% del alumnado son mujeres. En los cursos que yo he tenido que conducir, las mejores notas como porcentaje las han obtenido las mujeres; tienen más concentración en el trabajo, al estudio lo toman con mayor seriedad. Y en las empresas se vió que eso era una falencia, la idea de que no tenían acceso o posibilidades. Entonces, fue cambiando también la actitud de los hombres hacia las mujeres. Pero recordemos que normalmente los puestos de dirección los retienen en su mayoría los hombres. Y eso hace que haya una componente en la relación laboral con la mujer donde a veces todavía no hemos aprendido a hablar llanamente frente a una mujer, sino que priman otras cosas. Entonces a una mujer no le decimos las cosas de la misma manera que se las decimos a un hombre, y ellas no nos responden de la misma manera. Entonces, es todo un conflicto que yo para qué me voy a poner a resolverlo si lo resuelvo mejor poniendo hombres en vez de mujeres. Entonces me saco un problema de encima. Mi juicio es ése, que tiene mucho que ver eso. Pero todos los días se va demostrando que es más bien una posición subjetiva, de comodidad, que la realidad (gerente de recursos humanos) (Trabajo de campo, 1997).

Esta cita relaciona de forma interesante la educación con otro aspecto del acceso ya antes discutido. Detrás de la barrera formal de la educación se esconde una barrera informal y cuando se supere la barrera formal, las mujeres no necesariamente tendrán las mismas oportunidades que los hombres. Wajcman (1996) llegó a la misma conclusión cuando analizó la situación de las mujeres gerentes posterior a la época de la igualdad de oportunidades en Inglaterra. Concluyó diciendo que "las estructuras y prácticas organizativas son esenciales para un entendimiento de las formas en que las mujeres son marginadas y por último excluidas" (p.276). Me gustaría añadir que cada empresa está arraigada en un contexto social específico y esto produce diferentes estructuras y prácticas organizativas.

Para concluir este último elemento, se puede decir que a pesar de que la educación era un obstáculo formal muy importante para el acceso a los puestos de trabajo y la adquisición de habilidades en el sistema de producción *toyotista*, los datos muestran, también, que la necesidad de habilidades técnicas no es siempre tan obvia. La educación vista como un obstáculo formal para el acceso y la movilidad, esconde obstáculos informales que son mucho más difíciles de cambiar. Ambos obstáculos, formales e informales, estructuran el acceso de las mujeres a puestos de trabajo y la adquisición de habilidades y les ofrecen menos oportunidades que a los hombres.

Procesos de inclusión y exclusión: algunas observaciones concluyentes

Los cuatro elementos que se discutieron en la sección anterior, además de dar explicaciones sobre el acceso, muestran claramente que los procesos concretos de inclusión y exclusión aparecen a través de una dualidad de la estructura (Giddens, 1984). Las estructuras sociales existen solamente a través de la interacción diaria entre seres humanos. Las estructuras (re)producidas históricamente, limitan y habilitan las interacciones de estos mismos seres humanos. La capacidad para actuar está a la vez formada por estructuras y es constitutiva de las mismas, "...los seres humanos no entran al mercado laboral ni a otras relaciones económicas casualmente, tampoco lo hacen como átomos, ni como individuos, sino que traen consigo una serie de entendimientos tácitos y suposiciones culturales, nexos con otras redes sociales, etc" (Granovetter en Crompton *et al.*, 1996:8). Estos entendimientos tácitos, supuestos culturales y redes sociales limitan y habilitan a los hombres y a las mujeres de manera diferente en sus acciones. De hecho, las mujeres son más limitadas y se limitan más a sí mismas que los hombres en cuanto al acceso a puestos de trabajo y a la adquisición de habilidades. En otras palabras, los procesos de inclusión y exclusión

son el resultado de (inter)acciones de hombres y mujeres que son limitados y habilitados de diferentes maneras, no solamente en relación a su sexo, sino en relación a su posición en la jerarquía de la empresa.

Hemos visto que el sector autopartista argentino se convirtió en un sector aún más masculino desde la introducción del sistema de producción *toyotista*. Esta conclusión se contradice con la tesis de la feminización del trabajo (Walby, 1989; Standing, 1989). Según estos autores, las mujeres se han convertido en el estándar desde la introducción de los nuevos sistemas flexibles de producción; una producción flexible necesita trabajadores flexibles y las mujeres constituyen un poder laboral más flexible. No encontré pruebas de esta tesis; los entrevistados no percibieron a las mujeres como una fuerza de trabajo más flexible. Por el contrario, se pudo ver que la mayoría de los trabajos en el sector se consideran trabajos de hombres y que las medidas protectoras hacen a las mujeres menos eficaces. Además, se vio que las mujeres se perciben como personas más problemáticas que los hombres y que los hombres son más flexibles en los horarios de trabajo. La forma en que un producto es fabricado y en correspondencia la organización del proceso laboral, no causan directamente la masculinización ni la feminización. Los procesos de inclusión y exclusión están ligados de forma indirecta, en vez de directa, a la introducción de un sistema de producción *toyotista*. Los elementos que generan la inclusión y la exclusión, describen aspectos más generales de la clasificación sexual de los puestos de trabajo y habilidades en la industria autopartista argentina. Estos elementos se pueden relacionar con las diferencias de género arraigadas en la sociedad de diferentes maneras, especialmente así:

- Las diferencias de género y de las relaciones entre los sexos (incluyendo la sexualidad) que se relacionan con el contexto cultural del machismo (diferencias culturales de género).
- Las diferencias de género que están arraigadas en los procedimientos de selección a nivel de la empresa (diferencias institucionales de género).
- Las diferencias de género que están arraigadas en las estructuras y prácticas organizativas informales y en el lenguaje (diferencias sociales de género).

Las diferencias culturales, institucionales y sociales de género, se encuentran lógicamente altamente interrelacionadas, porque son el resultado de las (inter)acciones humanas. El concepto del subtexto de género que se refiere a la manera en que estas diferencias se (re)producen, es por ello una herramienta analítica muy útil para estudiar la forma en que se presentan la modificación y la persistencia de las divisiones sexuales del trabajo. En otras palabras, la división del trabajo entre los sexos se debe a la manera en que las diferencias de género son percibidas y al arraigo de estas diferencias en las estructuras

organizativas (informales) de la empresa y en el contexto social. Por esto, el acceso de las mujeres a los puestos de trabajo y la adquisición de habilidades dependerá fuertemente del entendimiento tácito de las diferencias de género que tengan todos los actores, incluyendo las mujeres, y de sus acciones tomadas a ese respecto.

La teoría del proceso de trabajo en general y los estudios sobre género y trabajo en particular, deben poner más atención en los aspectos presupuestos y tácitos de las relaciones de poder entre hombres y mujeres. El concepto del subtexto de género podría ser de ayuda a este respecto. Además, un análisis de las redes sociales debe formar parte de la metodología de investigación. De esta forma, la dualidad de la estructura en el lugar de trabajo, como también la interrelación entre el lugar de trabajo y el medio social, serían visibles. Así, surge una imagen menos determinista pero más orientada a la capacidad para actuar, sin perder de vista el hecho de que la capacidad para actuar puede -y generalmente lo hace- estar fortaleciendo estructuras ya existentes como la desigualdad de género en el acceso a los puestos de trabajo y la adquisición de habilidades.

Recebido em fevereiro de 1998.

Lineke Stobbe,
pesquisadora da Facultad de
Ciencias Políticas de la Universidad
de Nijmegen, Holanda.

Bibliografía

- ADEFA (1995). *Información de prensa. 2da. Conferencia Industrial Argentina*, Mar del Plata 10 y 11 de agosto de 1995. Buenos Aires.
- Benschop, Y. (1996). *De mantel der gelijkheid. Gender in organisaties*. CIDADE? Van Gorcum.
- Braverman, H. (1974). *Labour and monopoly capital: the degradation of work in the Twentieth Century*. Londres: Monthly Review Press.
- Brouns, M. (1993). *De Homo Economicus als Winkeldochter. Theorieën over arbeid, macht en seks*. Amsterdam: SUA.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: changes in the labour process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Catalano, A.M. y Novick, M. (1995). *Estrategias sindicales en el marco de la inestabilidad macroeconómica y las políticas de ajuste: el caso de la industria automotriz argentina 1982-1994*. Buenos Aires: CeDEL/CEIL.
- Clegg, S. (1989). *Frameworks of power*. Londres: Sage Publications.
- Cockburn, C. (1985). *Machinery of dominance: women, men and technical know-how*. Londres: Pluto Press.
- Cockburn, C. (1991). *Brothers: male dominance and technological change*. Londres: Pluto Press.
- Consejo Nacional de la Mujer. (1994). *Informe Nacional. Situación de la mujer en la República Argentina*. Buenos Aires.
- Cortés, R. (1994). *Mujeres latinoamericanas en cifras. Argentina*. Santiago de Chile: Flacso.
- Crompton, R.; Gallie, D. y Purcell, K. (eds.). (1996). *Changing forms of employment, organizations, skills and gender*. Londres, Nueva York: Routledge.
- de Bruijn, J. y Cyba, E. (eds.). (1994). *Gender and organizations - changing perspectives*. Amsterdam: VU University Press.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain: the transformation of work in the Twentieth Century*. Londres: Basic Books.
- Elson, D. y Pearson, R. (1981). "The subordination of women and the internationalisation of factory production". In: Young, K.; Wolkowitz, C. y McCullagh, R. (eds.). *Of marriage and the market: women's subordination in international perspective*. Londres: CSE Books. pp. 144-166.
- Garrahan, P. y Stewart, P. (1992). *The Nissan enigma: flexibility at work in a local economy*. Londres: Mansell Publishing.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Hoffman, K. y Kaplinsky, R. (1988). *Driving force: global restructuring of technology, labour and investment in the automobile and components industry*. Boulder, San Francisco: Westview Press.
- Ibarra, H. (1992). "Homophily and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm". *Administrative Science Quarterly*, n. 37: 442-47.
- Indec (1994). *Censo Nacional Económico '94*. Buenos Aires. (Industria Manufacturera. Total país).
- Jenson, J. (1989). "The talents of women, the skills of men: flexible specialization and women". In Wood, S. (ed.). *The transformation of work*. Londres: Routledge. pp. 141-155.
- Knights, D. (1990). "Subjectivity, power and the labour process". In: Knights, D. y Willmott, H. (eds.). *Labour process theory*. Londres: MacMillan. pp. 297-335.
- Knights, D. y Willmott, H. (eds.). (1986). *Gender and the labour process*. Gower, Aldershot.
- Knights, D. y Willmott, H. (eds.). (1990). *Labour process theory*. Londres: MacMillan.
- Kosacoff, B. y Porta, F. (1997). *La inversión extranjera directa en la industria manufacturera argentina: tendencias y estrategias recientes*. Buenos Aires: Cepal.
- Kosacoff, B.; Todesca, J. y Vispo, A. (1991). *La transformación de la industria automotriz argentina: su integración con Brasil*. Buenos Aires: Cepal. (Documento de Trabajo, n. 40).
- MacEwen Scott, A. (1994). *Divisions and solidarities: gender, class and employment in Latin America*. Londres: Routledge.

- Miozzo, M. (1997). *Production capabilities and industrial growth: questioning the recent 'success story' of the Argentine auto industry*. Manchester School of Management, UMIST (Working Paper).
- Outshoorn, J. (1989). *Een Irriterend Onderwerp. Verschuivende conceptualisering van het sekseverschil*. Nijmegen: SUN.
- Powell, W. y Smith-Doerr, L. (1994). "Networks and economic life". In: Smelser, N. J. y Swedberg, R. (eds.). *The handbook of economic sociology*. Princeton, New Jersey. pp. 368-402.
- Quierolo, A. y Kantis, H. (1990). *Reorganización industrial y eslabonamientos productivos en el bloque metalmeccánico y construcción: una visión del sector automotriz en los ochenta*. Buenos Aires: Secretaría de Industria y Comercio Exterior. (Informe Final).
- Roldán M. (1993). "Industrial restructuring, deregulation and new JIT labour processes in Argentina: towards a gender-aware perspective?". *IDS Bulletin*, 24(2): 42-52.
- Roldán, M. (1993a) *La división genérico-sexual del trabajo en la industria manufacturera argentina: alimentos, textiles y metalmeccánica*. Buenos Aires: Flacso Programa Argentina. (Con la colaboración de Lineke Stobbe y Martina Miravalles).
- Roldán, M. (1994). *Flexible specialization, technology and employment in Argentina: critical Just-in-Time restructuring in a cluster context*. Ginebra: ILO (Working Paper).
- Sayer, A. (1986). "New developments in manufacturing: the Just—in-Time system". *Capital and Class*, n.30: 43-72.
- Sourrouille, J. (1980). *Transnacionales en América Latina: el complejo automotor en Argentina*. México: ILET, Editorial Nueva Imagen.
- Standing, G. (1989). "Global feminization through flexible labor". *World Development*, 17(7): 1077-1095.
- Thompson, P. (1983). *The nature of work: an introduction to debates on the labour process*. Londres: MacMillan Publishers.
- Thompson, P. (1989). *The nature of work: an introduction to debates on the labour process*. Londres: MacMillan Publishers.
- Tilly, C. y Tilly, C. (1994). "Capitalist work and labor markets". In: Smelser, N. J. y Swedberg, R. (eds.). *The handbook of economic sociology*. Princeton, New Jersey. pp. 283-312.
- Vaas, F. (1996). *Vrouwen in Technische Beroepen*. Eburon, Delft.
- van Oost, E. (1994). *Nieuwe Functies, Nieuwe Verschillen. Genderprocessen in de constructie van de nieuwe automatiseringsfuncties 1955-1970*. Eburon, Delft.
- Vispo, A. (1993). *The specificity of Japan's subcontracting practices with special reference to Argentina*. Tokio: Institute of Developing Economies.
- Wajcman, J. (1996). "Women and men managers: careers and equal opportunities" In: Crompton, R.; Gallie, D. y Purcell, K. (eds.). *Changing forms of employment, organizations, skills and gender*. Londres, Nueva York: Routledge. pp. 259-277.
- Walby, S. (1989). "Flexibility and the changing sexual division of labour". In: Wood, S. (ed.). *The transformation of work*. Londres: Routledge. pp. 127-140.
- Womack, J.P.; Jones, D. y Roos, D. (1991). *The machine that changed the world*. Nueva York: Harpo Perennial.